

Virtuella team – nya verktyg för intern kommunikation

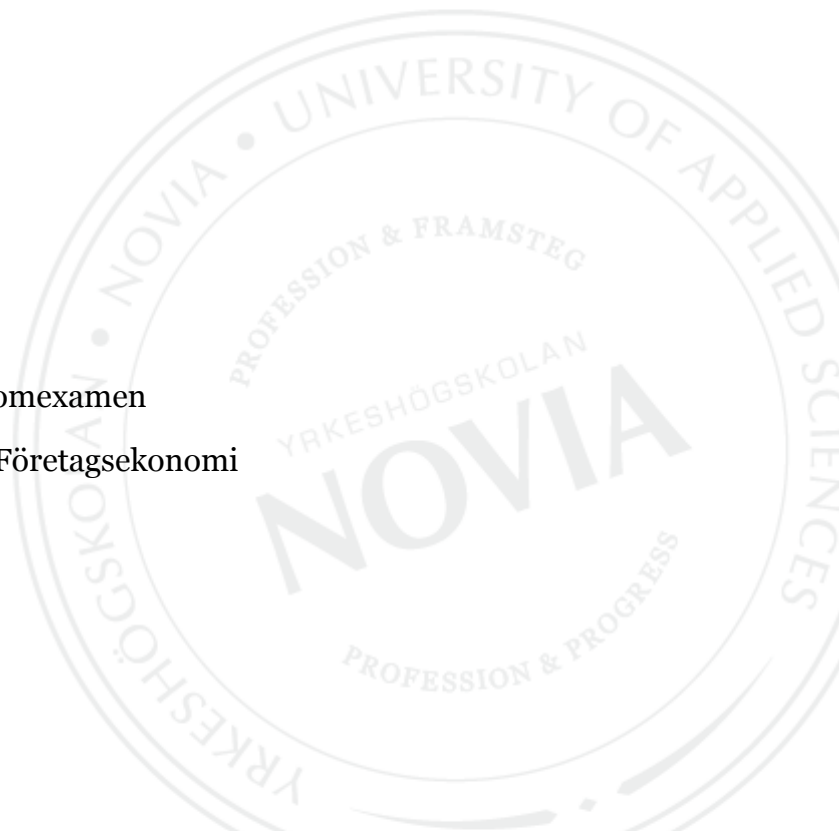
Case: Viking Line

Oliver Mattsson & Sebastian Westerholm

Examensarbete för tradenomexamen

Utbildningsprogrammet i Företagsekonomi

Åbo 2015



EXAMENSARBETE

Författare: Oliver Mattsson & Sebastian Westerholm

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Marknadsföring

Handledare: Helena Nordström

Titel: Virtuella team – nya verktyg för intern kommunikation

Datum 16.1.2015

Sidantal 37

Bilagor 2

Abstrakt

Examensarbetet handlar om hur den interna kommunikationen på Viking Line fungerar. Syftet med examensarbetet är att kartlägga hur informationen sprids i företaget från ledningen till mellancheferna. Till kartläggningen hör att undersöka om kommunikationen fungerar båda vägarna mellan parterna samt hur det är att jobba med virtuella team som arbetsmetod i ett mångkulturellt företag. Examensarbetet ger även konkreta förbättringsförslag för att förbättra den interna kommunikationen.

Metoderna som använts i examensarbetet är litteraturstudier och kvalitativa intervjuer med fem anställda inom företaget. I teoridelen används böcker om intern kommunikation, intern marknadsföring och arbete i virtuella team. Teoridelen behandlar även ledarskapets roll inom kommunikationen och kulturskillnader, eftersom Viking Line har verksamhet i fyra länder.

Slutsatser som vi kommit fram till genom undersökningen är att den interna kommunikationen som helhet fungerar bra, men att den vid vissa tillfällen blir bristfällig. Personalen tycker att arbetsmetoden virtuella team är ett kostnadseffektivt arbetssätt, men de poängterar att det är viktigt att få träffas fysiskt med jämna mellanrum.

Språk: Svenska Nyckelord: Viking Line, intern kommunikation, intern marknadsföring, virtuella team

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Oliver Mattsson & Sebastian Westerholm

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suunatutumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Markkinointi

Ohjaajat: Helena Nordström

Nimike: Virtuaaliset ryhmät – uudet työvälineet sisäiseen viestintään

Päivämäärä 16.1.2015

Sivumäärä 37

Liitteet 2

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä käsitellään, miten Viking Linen sisäinen viestintä toimii. Työn tavoitteena on kartoittaa, miten sisäinen viestintä kulkee johdolta lähimpänä olevalle henkilökunnalle. Kartoituksen kohteena on tutkia, toimiiko viestintä molempiin suuntiin osapuolten välillä ja miten työskentely virtuaalisissa ryhmissä sujuu monikulttuurisessa yrityksessä. Opinnäytetyö antaa myös konkreettisia parannusehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ovat kirjallisuuskatsaus sekä kvalitatiiviset haastattelut viiden yritykseen kuuluvan työntekijän kanssa. Työn teoriaosuudessa käytetään lähteitä sisäisestä viestinnästä, sisäisestä markkinoinnista ja työskentelystä virtuaalisissa ryhmissä. Teoriaosuus käsittelee myös johtajuuden merkitystä sekä kulttuurieroja, koska Viking Linella on toimintaa neljässä eri maassa.

Tutkimustulokset osoittavat, että sisäinen viestintä kokonaisuudessaan toimii hyvin, mutta joissakin tilanteissa viestintä jää puutteelliseksi. Henkilökunnan mielestä virtuaaliset ryhmät ovat kustannussäästävä työskentelymenetelmä, mutta he korostavat, että fyysiset tapaamiset ovat tärkeitä.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Viking Line, sisäinen viestintä, sisäinen markkinointi, virtuaaliset ryhmät

BACHELOR'S THESIS

Author: Oliver Mattsson & Sebastian Westerholm

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specilization: Marketing

Supervisors: Helena Nordström

Title: Virtual teams – new tools for internal communication

Date	16.1.2015	Number of pages	37	Appendices	2
------	-----------	-----------------	----	------------	---

Summary

The thesis is about how internal communication at Viking Line works. The purpose of this thesis is to study how the information is spread in the company, from management to staff nearest below them. The study also aims to investigate if the communication works both ways between the partners, and how it is to work in virtual teams in a multicultural company. The thesis also provides proposals for concrete suggestions on how to improve the internal communications.

The methods used in the thesis are literature studies and qualitative interviews with five employees within the company. In the theoretical part, we have used books about internal communication, internal marketing and virtual teams. The role of leadership and cultural differences are also presented in the theoretical part, because Viking Line has activity in four different countries.

Our conclusions from the survey are that the internal communication works well overall, but at certain times it gets deficient. The staff thinks that virtual teams as a working method is cost-effective, but they point out that physical meetings are also important.

Language: Swedish	Key words: Viking Line, internal communication, internal marketing, virtual teams
-------------------	---

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och forskningsfrågor.....	2
1.2	Avgränsningar	2
1.3	Metod	2
2	Viking Line Abp	3
2.1	Koncernstruktur	3
2.2	Strategi	5
3	Intern kommunikation	5
3.1	Ledarskap – en kommunikativ nyckelfunktion	6
3.2	Kulturskillnader	7
3.2.1	Språk.....	8
3.2.2	Tolkning	8
3.2.3	Koordination	8
3.2.4	Kulturell känslighet	8
3.3	Intern marknadsföring.....	9
3.4	Kommunikationskanaler.....	10
3.4.1	Muntlig kommunikation	11
3.4.2	Skriftlig kommunikation.....	11
3.4.3	Elektronisk kommunikation.....	11
3.5	Konflikthantering.....	12
3.6	Feedback.....	12
3.7	Utvecklingssamtal.....	13
4	Virtuella team	14
4.1	För- och nackdelar	16
4.2	Relationsbyggande/teambildning	17
5	Undersökningen.....	18
5.1	Forskningsmetoder	18
5.2	Intervjuunderlaget.....	19

5.3	Utförande av intervjuerna	20
6	Resultatredovisning	21
6.1	Den interna marknadsföringen.....	21
6.2	Kommunikationskanaler	22
6.3	Kulturskillnader	23
6.4	Informationsflöde	24
6.5	Arbetssättet virtuella team.....	24
6.6	Verktyg inom kommunikationen	25
7	Analys av resultatet.....	26
8	Förbättringsförslag.....	30
9	Avslutande diskussion.....	34
	Källförteckning	36

Bilagor

Bilaga 1	Intervjufrågor
Bilaga 2	Haastattelupohja

1 Inledning

I dagens läge råder det stor konkurrens inom passagerar- och fraktrafiken på Östersjön. Det blir viktigare och viktigare att rederierna ger den bästa möjliga servicen till kunden. Viking Lines vision är att vara det självklara valet på alla delmarknader där de bedriver trafik. För att kunna överträffa kundernas förväntningar måste den interna och externa kommunikationen vara av samma innehåll oberoende av vilken del av företaget kunden är i kontakt med.

Den ena skribenten av detta examensarbete, Oliver Mattsson, har arbetat två somrar på resebutiken i Mariehamn som Travel Sales Agent och under butikschefens semester vikarierat som biträdande butikschef under den andra sommaren. Då fick han ta del av den interna kommunikationen på ett helt annat sätt än tidigare. Med verksamhet i fyra länder, 19 platser med olika kulturer och språk, morderbolag, två dotterbolag och outsourcade bolag är det ännu viktigare att kommunikationen fungerar. Långa avstånd mellan avdelningarna bidrar till att många anställda aldrig träffat personerna de jobbar med dagligen. En stor del av den interna kommunikationen sker via virtuella team, vilket Mattsson fick ta del av under tiden på kontoret.

Tillsammans med Viking Lines butikschef i Mariehamn, Mike Wentjärvi, personalchefen Lars Nurmi och HR specialisten Pia Nordmark, bestämde vi att undersöka var det finns brister i kommunikationen. Från ledningen borde kommunikationen nå butikscheferna och efter det de underordnade på ett snabbt och effektivt sätt. Tack vare ett nära samarbete med förmannen Wentjärvi, diskuterade vi vid många tillfällen hur bristfällig den interna kommunikationen är. Butikschefernas uppgift är inte att informera andra marknadsområdes butikschefer om vad som händer och vad som är på kommande på respektive marknadsområde, vilket är den nuvarande situationen. Deras uppgift är att se till att den dagliga servicen fungerar. Därav uppkom intresset att utföra en undersökning om Viking Lines interna kommunikation.

Ett område som vi också behandlade med uppdragsgivaren var arbetet i virtuella team. Arbetsmetoden är en viktig del av deras verksamhet och många inom företaget arbetar dagligen virtuellt. Därför vill vi även undersöka denna del i vårt arbete.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Vårt syfte med examensarbetet är att kartlägga hur den interna kommunikationen sprids i organisationen från ledningen till mellanchefer, som regelbundet har kontakt. Till kartläggningen hör att ta reda på om kommunikationen fungerar båda vägar mellan parterna och om mellancheferna får den information som arbetsuppgiften förutsätter. Eftersom Viking Line har verksamhet i fyra länder, kommer vi även att ha som syfte att undersöka vad mellancheferna anser om att arbeta i virtuella team för ett mångkulturellt företag. Utifrån syftet med arbetet, formulerade vi följande forskningsfrågor som vi ville ha svar på:

1. Hur fungerar den interna kommunikationen mellan ledningen och mellancheferna?
2. Får rätt person den information som arbetsuppgiften förutsätter?
3. Fungerar virtuella team som arbetsmetod, och vilka är för- och nackdelarna med den?

1.2 Avgränsningar

Vi kommer att avgränsa vår undersökning till Finland, Sverige och Estland. Marknadsdelen i Tyskland faller bort. Den geografiska avgränsningen kom vi överens om tillsammans med uppdragsgivaren. Vi har även valt att avgränsa undersökningen till restjänstchefen i Stockholm, butikschefen i Mariehamn, butikschefen i Stockholm, säljledaren i Stockholm samt produkt chefen i Tallinn. Dessa personer har alla ”nyckelpositioner” inom organisationen och vi har valt just dem för att de arbetar nära ledningen och regelbundet är i kontakt med den. Dessa personer är även verksamma i olika länder och arbetar därför sinsemellan i virtuella team.

1.3 Metod

I vår undersökning kommer vi att använda oss av den kvalitativa undersökningsmetoden. Motiveringen till metodvalet är att vi vill ha djupgående svar angående våra forskningsfrågor om ledningen och mellancheferna. Vi anser att vi inte skulle få lika bra svar via enkäter. Inför intervjuerna har vi färdigt planerade diskussionsämnen, vilka fungerar som intervjuunderlag. Denna metod möjliggör följdfrågor vid behov och ger även

den intervjuade en möjlighet att förtydliga sig själv om något blir oklart vid intervjutillfället.

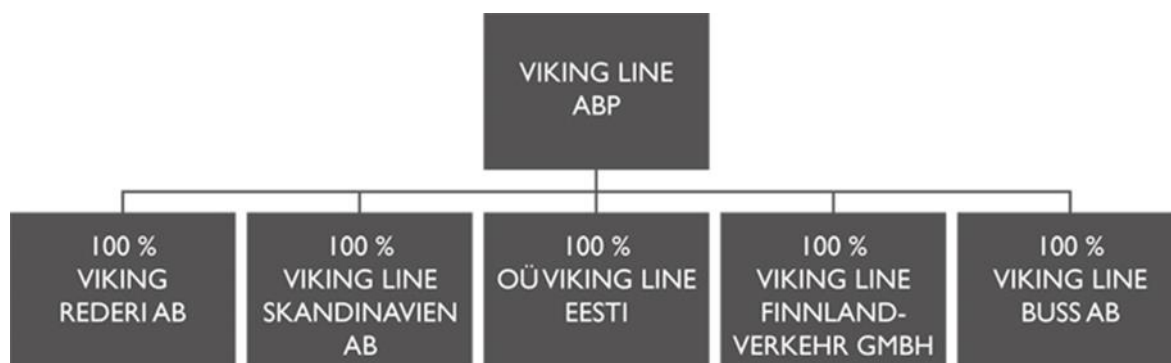
2 Viking Line Abp

Viking Line Abp är ett rederi som har funnits i över femtio år. Viking Lines historia började 1959 då Rederi Ab Viking Line, ett dotterbolag till det åländska Rederi Ab Sally, började trafikera mellan Sverige och Finland. Samtidigt hade det gotländska rederiet Rederi AB Slite börjat trafikera mellan Sverige och Åland. Ett par år senare tillkom ännu en konkurrent, Rederi Ab Ålandsfärjan, som bildades av en utbrytargrupp från Rederi Ab Vikinglinjen. De tre rederierna insåg att konkurrensen skulle bli förödande för alla partner och 1966 bildade de det gemensamma marknadsföringsbolaget Viking Line. (Viking Line historia, 2014).

Viking Line sysselsätter mer än 3 000 personer på land och till sjöss. Bolagets flotta består av sju fartyg som tjänar både passagerar-och fraktrafik. Helsingfors-Stockholm och Åbo-Stockholm har vardera två fartyg. Två fartyg drivs mellan Åland och Sverige och ett på rutten Helsingfors-Tallinn. Viking Line trafikerar mellan 7 hamnar i Finland, Sverige, Estland och Åland. Viking Line äger terminalen i Stockholm och i Åbo. I andra hamnar hyr företaget lokaler för sin verksamhet. År 2013 ersatte M/S Viking Grace M/S Isabella på rutten Åbo – Stockholm. M/S Grace är den enda av sitt slag i världen tack vare den nya designen och det miljövänliga sättet den drivs på. (Viking Line årsberättelse, 2013)

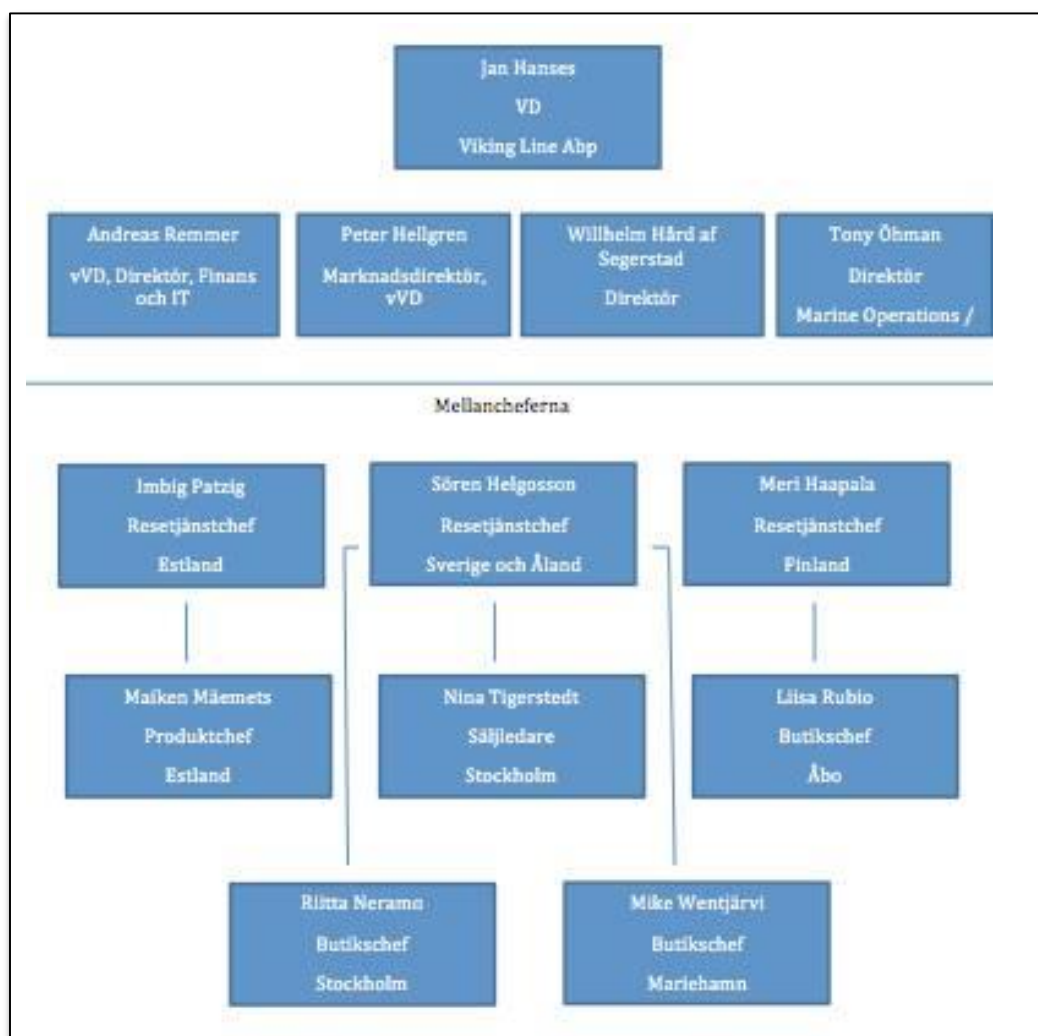
2.1 Koncernstruktur

Till koncernen hör de helägda dotterbolagen Viking Line Skandinavien AB jämte dotterbolag, Viking Rederi AB, OÜ Viking Line Eesti, Viking Line Finnlandverkehr GmbH och Viking Line Buss Ab (se figur 1). Förutom rederibranschen omfattar Viking Line koncernen även ett hotell samt ett bussbolag. (Viking Line koncern, 2014).



Figur 1. Viking Lines koncernstruktur (Viking Line koncernstruktur, 2014).

För att förtydliga koncernstrukturen och underlätta förståelsen av valet av våra respondenter, har vi gjort en karta över vem som sitter i ledningen och var i koncernen våra respondenter arbetar (se figur 2). Från ledningen är Hanses, Remmer, Segerstad och Öhman stationerade på Åland, medans Hellgren är stationerad i Sverige. Kartan visar också att mellancheferna är utspridda i Viking Lines verksamhetsländer, vilket gör det ännu viktigare att den interna kommunikationen fungerar.



Figur 2. Karta över organisationsstruktur

2.2 Strategi

Viking Lines affärsidé är att erbjuda trygg person- och godstrafik, högklassig underhållning, god mat och shopping till överkomliga priser. Viking Lines verksamhet omfattar reguljära resor, olika underhållnings- och möteskryssningar samt rese- och hotellpaket för både enskilda användare och grupper. Frakttjänsten erbjuder industrin och handeln en pålitlig, snabb och prisvärd sjöfart. (Viking Line strategi, 2014).

Viking Lines främsta mål är nöjda kunder och att överträffa kundernas förväntningar med vänlig service. Till Viking Lines egenskaper hör ödmjukhet och enkelhet. Betoning av kostnadseffektivitet leder till att sparsamheten är en av dess egenskaper. Kontinuerlig personlig utveckling och förbättring av företagets framgångsfaktorer jobbar Viking Line hela tiden med. (Viking Line strategi, 2014).

3 Intern kommunikation

Kommunikation kan sägas vara ett sätt att byta ut budskap. (Malten, 1998, s. 12). Detta kan handla om olika upplevelser och handlingar som inte enbart går ut på språk. Genom kommunikation har vi möjlighet att möta människor och skapa något gemensamt tillsammans. För att detta ska kunna förverkligas krävs dock att vi kan hantera språket, både psykologiskt och socialt. Med hjälp av mötet med den andra människan kan vi också möta oss själva, som ett resultat av den andra människans reaktioner på oss. Att lära sig hantera språk och kommunikation har kommit genom observationer och försök, lika som när vi lär oss att cykla. (Nilsson & Waldemarson, 2008, s. 11-12).

Vid kommunikation finns det alltid en sändare och en mottagare. Kommunikation innebär budskap som byts ut mellan dessa parter. Sändaren är den som först skickar ut ett budskap, som tas emot av en mottagare. Mottagaren gör en tolkning av budskapet och reagerar enligt det. Efter det svarar mottagaren genom att sända ett budskap tillbaka till den ursprungliga sändaren, som i sin tur tolkar och reagerar på budskapet och på detta vis blir sändare igen. (Nilsson & Waldemarson, 2008, s. 12).

Kommunikation går det att dela upp i verbal kommunikation och icke-verbal kommunikation. Den verbala kommunikationen innebär att budskapet med kommunikationen som uttrycks med hjälp av ord. Den icke-verbala kommunikationen innebär däremot att kommunikationen sker genom att tecken och signaler uttrycks på andra

sätt än med hjälp av ord, till exempel via miner, gester eller rörelser. Dessutom kan kommunikation delas upp i professionell kommunikation och vardagskommunikation. Professionell kommunikation används i arbetet och har som syfte att främja yrkets funktion, medan vardagskommunikation är den kommunikation vi använder som privatpersoner. (Eide & Eide, 2006, s. 14-15).

I kommunikation finns det två metoder att kommunicera på, enkelriktad och dubbelriktad kommunikation. Även om dessa skiljer sig från varandra till kommunikationssätt, finns det ändå en faktor som är gemensam i all sorts kommunikation, nämligen syftet med kommunikationen. Syftet har en inverkan på val av tidpunkt samt val av sättet att kommunicera på. Typiskt för enkelriktad kommunikation är att den ofta är skriftlig och kan till exempel bestå av e-post, brev och fax. Dubbelriktad kommunikation ger däremot möjlighet till en öppen dialog och sker ofta muntligen via till exempel fysiska möten, videokonferenser eller internetkonferenser. (Antvik & Sjöholm, 2005, s. 133).

Fysiska möten används på de flesta arbetsplatser idag och därför är det viktigt att veta några praktiska saker som är relevanta när det gäller att hålla möten. För att undvika ineffektiva möten bör de vara välplanerade på förhand. Agendan för mötet ska skickas till alla deltagare i god tid före mötet. Praktiska saker såsom till exempel underlag eller förslag till beslut skall vara utarbetade och förberedda inför mötet. Vett och etikett ska iakttas under mötet, deltagarna ska komma i tid, deltagarnas åsikter och synpunkter ska vara väsentliga och kortfattade. Ett protokoll ska föras över varje möte och ska skickas ut så fort som möjligt när mötet är slut. Där ska framkomma allting som beslutits på mötet. Olika typer av möten är exempelvis: startmöten, projektmöten inom projektet, projektmöten med kund, styrgruppsmöten, slutmöten. (Antvik & Sjöholm, 2005, s. 133-134).

3.1 Ledarskap – en kommunikativ nyckelfunktion

För att ett företag ska kunna överleva i ett samhälle som ständigt förändras måste företagen oavbrutet satsa och utveckla på ledarskapet inom företaget. När tiderna förändras kan förtoroendet mellan ledare och personal minska. Därför är det viktigt att ledare satsar på att bygga starkare relationer till personalen, eftersom affärsverksamheten bygger mycket på kunskap, nätverk och relationer. För att bygga upp starka relationer mellan ledare och personal behövs engagemang i ”face to face” kommunikation. (Quirke, 2008, s. 14).

Ledning av den interna kommunikationen syns också genom mängden information som skickas ut till de anställda. Enligt Quirke (2008, s. 15-16) har företag börjat märka att när personalen får för mycket information, förbrukar det arbetarnas dyrbara tid och sänker deras arbetskapacitet. Vid för mycket information, händer det lätt att personalen inte har tillräckligt med tid att ge sin uppmärksamhet till sådan information som berör dem direkt. (Quirke, 2008, s. 15-16).

För företag som vill lyckas är det viktigt att använda alla tillgångar, affärsprocesser och relationer som är tillgängliga för företaget. Alla dessa faktorer har en viktig betydelse för att skapa värde för ett företag. Med hjälp av kunskapen och de interna relationerna kan ett företag skapa värde och för att detta ska kunna ske behövs det en fungerande intern kommunikation. En fungerande intern kommunikation måste vara välstrukturerad och ledd. (Quirke, 2008, s. 17-18).

3.2 Kulturskillnader

För företag som har verksamhet i olika kulturområden är det viktigt att förstå de kulturella skillnaderna. Förståelsen av de kulturella skillnaderna är viktigt eftersom budskapet måste kvarhållas lika, oberoende med vem man kommunicerar. Ett företag vars interna kommunikation fungerar bra, har det lättare att bygga en gemenskap mellan de olika delarna av ett mångkulturellt företag. Bristfällig intern kommunikation kan leda till missförstånd och kulturella konflikter. (Quirke, 2008, s. 88).

Kulturen kan förknippas med både språk och kommunikationsmönster. Typiskt för olika kulturer och människorna i kulturen är att vanorna och kommunikationen fungerar på olika sätt. Det kan dock finnas större skillnader inom den egna kulturen än mellan olika kulturer. (Nilsson & Waldemarson, 2008, s. 122).

Ett återkommande fenomen när interkulturell kommunikation behandlas är *ethnocentrism*, vilket betyder att man utgår ifrån att den egna kulturen är alltings centrum och att allting som inte är i enlighet med den egna kulturen, ses som avvikande. Detta fenomen gör att människor ser på andra kulturer genom sitt egna kulturperspektiv. (Nilsson & Waldemarson, 2008, s. 122).

För att överkomma de kulturella murarna finns det några verktyg och taktiker som kan användas. Översättningar och tolkningar är viktiga saker att ta i beaktan för att gynna den

interna kommunikationen. Andra faktorer som bör läggas på minne vid interkulturell kommunikation är: språk, koordinering och kulturell känslighet. (Quirke, 2008, s. 89-90).

3.2.1 Språk

Oberoende vilket företag man talar om, på vilket språk de huvudsakligen kommuniserar, är det viktigt att komma ihåg att nivån av förståelsen kan varierar från person till person. Enligt Quirke (2008 s.89) kan så kallade "chat rooms" användas när man exempelvis har ett möte på främmande språk, för att försäkra sig om att personalen förstått budskapet. Tanken med "chat rooms" är att alla delaktiga samlas efter mötet i mindre grupper och tillsammans går igenom vad de uppfattat och förstått. Detta verktyg har den fördelen att det känns tryggare för individen att diskutera oklarheter inför en mindre grupp. (Quirke, 2008, s. 89).

3.2.2 Tolkning

Ansvarspersoner som har hand om kommunikationen mellan olika avdelningar och kulturer har en utmanande uppgift när de skapar sina meddelanden som kommer att gå över kultur- och språkgränserna. Sättet och språkanvändningen de använder på den lokala marknaden måste anpassas till mottagande kulturen, annars kan budskapet misstolkas och få en motsatt effekt. Detta kan leda till att individer tar illa upp och därmed sjunker förtroendet för ansvarspersonerna. (Quirke, 2008, s. 90).

3.2.3 Koordination

Det finns många kulturella faktorer som inverkar på kommunikationen. Dessa har ändå en mindre inverkan på kommunikationen än koordineringen och distributionen av informationen. Ett exempel kan vara när ett möte ska hållas där flera personer från olika världsdelar ska närvara, då måste koordineringen och distributionen av informationen gällande mötet fungera, så att alla deltagare befinner sig på rätt plats i rätt tid. (Quirke, 2008, s. 90).

3.2.4 Kulturell känslighet

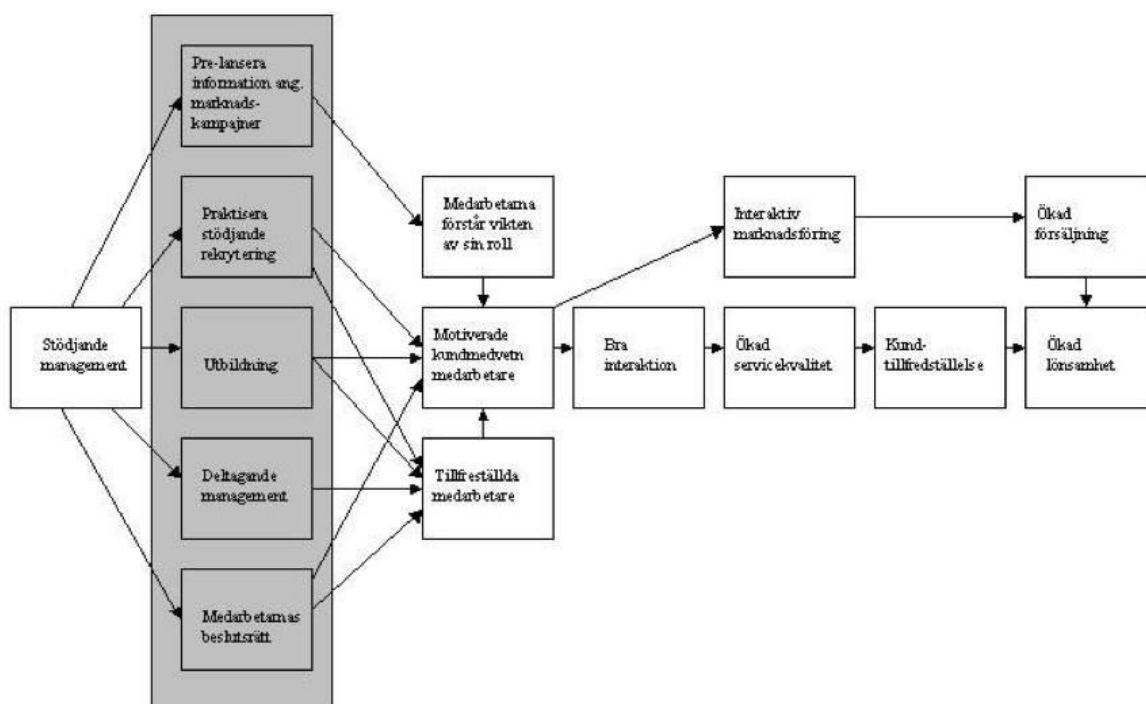
Kulturell känslighet betyder att det är viktigt att ta hänsyn till andra kulturers värderingar och synpunkter. Alla människor bär på en egen kulturell identitet som de bär med sig vart än de åker i världen på arbetsresa eller personliga ärenden. Det som varje enskild individ

bör komma ihåg är att det tillvägagångssätt som fungerar på hemmaplan, nödvändigtvis inte kommer att fungera på bortaplan. (Quirke, 2008, s. 90).

3.3 Intern marknadsföring

Intern marknadsföring bygger på intern kommunikation. Den interna marknadsföringen har sina grunder i företagsledningen. Den interna marknadsföringens grunduppgift är att göra alla medarbetare motiverade och medvetna om företagets affärsidé och värderingar. Intern marknadsföring kopplas ofta ihop med service management, vilket innebär ledning av tjänster. Orsaken till varför intern marknadsföring är viktig inom service management är att kvaliteten på servicen uppstår vid möten mellan företagets ”frontpersonal” och kunder. Med ”frontpersonal” menas den personal som kommer i kontakt med kunder. Det är därför viktigt att all personal inom ett företag är medvetna om företagets värderingar, mål, och strategier. Med en omotiverad personal som inte arbetar mot företagets mål och värderingar, kan det vara oerhört utmanande att driva verksamheten framåt. När hela personalen på företaget förstår varumärket och dess värderingar kan personalen förmedla ett gemensamt budskap till konsumenterna. Det räcker dock inte att kommunikationen bara fungerar ”uppifrån-och ner”, den måste även fungera andra vägen så att företagsledningen får en korrekt bild av verkligheten. (Axelsson, 1996, s. 401-402).

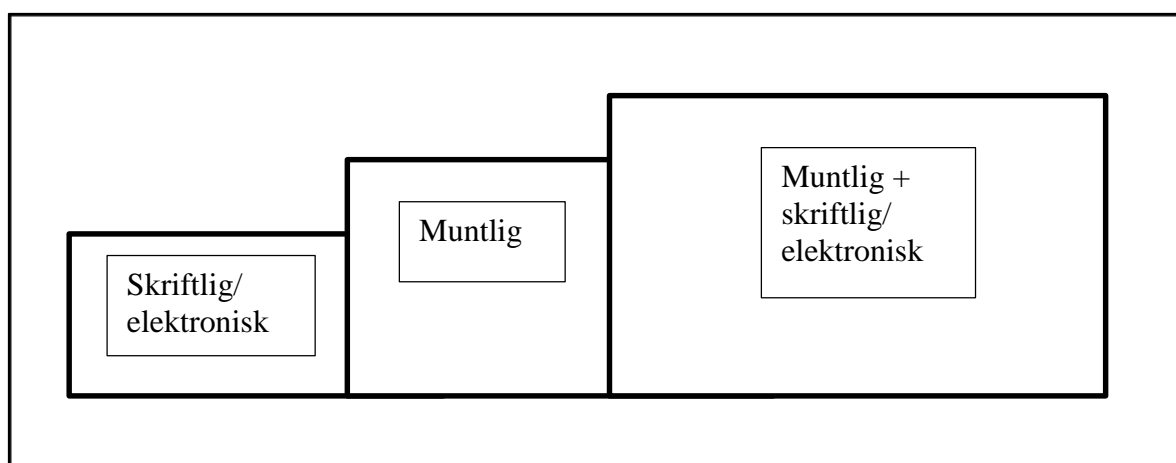
För att tydliggöra hur den interna marknadsföringen borde fungera har vi valt en av Grönroos modeller (se figur 3). Utifrån modellen kan man se hur ökad kundmedvetenhet leder till högre servicekvalitet. För att kunna utveckla marknadsstrategier och sedan marknadsföra dem externt måste alla medarbetare vara medvetna om förändringarna och känna ledningens stöd. Enligt modellen är medarbetare som känner till vikten av sin roll, mer motiverade att arbeta vilket i sin tur leder till interaktion i kundbemötandet. Det i sin tur leder till bättre kundnöjdhet som även ökar försäljningen. (Dahlström, et.al., 2014, s. 6-7).



Figur 3. Grönroos modell på intern marknadsföring (Thomassen, Backström, Sjöstedt, 2006, s.17).

3.4 Kommunikationskanaler

Kommunikationen kan i stort sätt delas in i tre olika huvudkanaler. Dessa tre huvudkanaler är den muntliga, den skriftliga och den elektroniska kanalen. Alla huvudkanalerna har sina positiva och negativa sidor och för att uppnå bästa resultat är det viktigt att kombinera kanalerna eftersom de kompletterar varandra. Med hjälp av modellen nedan (se figur 4), kan man få en tydligare bild över kompletteringsfasen. (Erikson, 2011, s. 78, 84-85).



Figur 4. Modell som visar kombineringsfasen av de olika kommunikationskanalerna (Erikson, 2011, s 85).

3.4.1 Muntlig kommunikation

Den största kommunikationskanalen som används på arbetsplatser är den muntliga kanalen. För att en arbetsplats ska kunna utvecklas är det oerhört viktigt att denna kanal fungerar. Till de muntliga kanalerna räknas bland annat möten, konferenser och utbildningar. Möten är ändå den största formen var muntlig kommunikation används och mötena kan vara planerade eller informella. Största fördelen med den muntliga kanalen är att alla deltagare kan vid behov ställa frågor och framföra åsikter. För personer som arbetar ensamma och eventuellt känner tomhet på sin arbetsplats, är den muntliga kommunikationen viktig, eftersom de då får sina psykologiska behov uppfyllda genom att få diskutera olika ärenden tillsammans med andra medarbetare. (Erikson, 2011, s. 79).

3.4.2 Skriftlig kommunikation

Trots att internet och de elektroniska kanalerna blivit allt vanligare, använder företag och organisationer sig av den skriftliga kommunikationskanalen, i alla fall i någon form. Då man talar om skriftliga kanaler menas information som är tryckt i pappersform och det kan vara frågan om till exempel protokoll, rapporter och nyhetsbrev. Det betyder att den skriftliga kanalen är bra att använda vid förmedling av fakta. Största fördelen med den skriftliga kanalen är att risken för missförstånd är liten, förutsatt att informationen är rätt utformad. Dessutom ger skriftlig kommunikation möjligheten för mottagaren att alltid återvända till materialet. Däremot är nackdelen med den skriftliga kanalen att den inte tillåter dubbelriktad kommunikation. (Erikson, 2011, s. 78).

3.4.3 Elektronisk kommunikation

Som tidigare nämnts så har den elektroniska kommunikationen blivit en allt större del i människans arbetsliv. Till de elektroniska kanalerna hör till exempel e-post, intranät, videokonferens och telefonkonferens. Intranät är en kanal som gör informationen lätt tillgänglig för alla medarbetare. På ett intranät kan budskap framföras med hjälp av bilder, texter och eventuellt också ljud, vilket gör budskapet tydligare för medarbetarna. Tyvärr är inte intranätet en lösning som tillfredsställer allas behov och kommunikation på intranät behöver inte alltid lyckas. Kommunikationen på intranät kan vara bristfällig, såsom den även kan vara i de muntliga och skriftliga kanalerna. (Erikson, 2011, s. 78-79).

3.5 Konflikt hantering

Konflikt är ett begrepp som ofta anses vara negativt. I själva verket kan en konflikt vara både positiv eller negativ, beroende på hur den hanteras. Konflikter kan betraktas som positiva vid tillfällen då de skapar energi, gör kommunikationen bättre, neutraliserar ångest och inspirerar till kreativt tänkande. Konflikters negativa sidor kan märkas bland annat genom lägre arbetsmoral, ångest och sämre arbetstrivsel. (Nilsson & Waldemarson, 2007, s. 151).

En konfliktsituation uppstår när minst två eller flera personer ställs mot varandra och vill olika saker. Konflikter kan handla om till exempel olika förväntningar, krav, värderingar och mål. I en konfliktsituation försöker parterna på olika sätt utgöra motstånd mot varandra för att förhindra den andra att uppnå sina mål. Ofta är individerna ganska själviska i en konfliktsituation, de försöker påverka andra för att de ska nå sina egna mål och är ofta ovilliga att lyssna på andras åsikter. (Nilsson & Waldemarson, 2007, s. 151-152).

När en konfliktsituation uppstår är det viktigt att man tar itu med saken och inte bara låter den vara. Människor tror ofta att en konfliktsituation försvinner av sig själv om de bara låter den vara, men så är inte fallet. En grundförutsättning för att överhuvudtaget kunna lösa ett problem eller en konfliktsituation är att det finns öppenhet och samspel i relationen. Öppenheten i relationen skapar lugn hos parterna vilket medför att en konstruktiv konversation om problemet kan föras. Om de involverade upplever att de inte får komma med sin åsikt ostört, blir det ofta viktigare för dem att ta tillbaka sina ord och istället visa att den andra har fel vilket gör att konflikthanteringen inte leder någonstans. För att kunna lösa en konfliktsituation behövs vilja och samarbete av alla inblandade parter. Målet med konflikthanteringen skall vara att skapa ett bra klimat för bearbetningen genom att göra den konstruktiv och framtidsbetonad. Tanken är att lösningen ska gynna så många som möjligt, men faktum är att det är svårt att komma med en lösning som gynnar alla lika mycket. Alltid är det inte möjligt att lösa en konflikt men i det fallet är det viktigt att försöka göra konsekvenserna så milda som möjligt. (Nilsson & Waldemarson, 2007, s. 156-158).

3.6 Feedback

I all kommunikation sker det ett utbyte av budskap och för att kontrollera om budskapet uppfattats rätt används återkoppling, s.k. feedback. I kommunikation finns det alltid en

sändare som för fram ett budskap till en mottagare. Feedbacken handlar om mottagarens tolkning av budskapet som sedan skickas tillbaka till sändaren. (Maltén, 1998, s. 15).

För att uppnå en effektiv kommunikation måste människor kunna ge och ta emot feedback på ett korrekt sätt. Med hjälp av feedback får individerna reda på konsekvenserna och effekterna av deras handlingar, vilket gör att människor har möjligheten att anpassa sig till varandra. Allt detta leder till en ökad förståelse och en fördjupad relation. Däremot kan feedback försämra kommunikationen, om den sköts på fel sätt. (Nilsson & Waldemarson, 2007, s. 111-112).

Feedback är ett bra verktyg för ledare att visa sin uppskattning av sina medarbetares prestationer. Feedbacken måste vara konkret så att medarbetaren får en uppfattning om hur bra eller dåligt arbetet utförts. Feedback är en daglig handling, som antingen sker medvetet eller omedvetet och kan ske i form av uppmuntran, beteende eller olika förbättringsförslag. Genom att till exempel en chef ger feedback åt sin medarbetare, ökar det arbetarens motivation och ger känslan av att vara sedd. (König, 2007, s. 6-7, 62).

Det är bättre att ge feedback åtminstone i någon form än att inte överhuvudtaget ge feedback. Som ledare är det viktigt att ge både positiv och negativ feedback. Om feedbacken alltid är negativ får det medarbetaren att känna att arbetet varit meningslöst och om feedbacken alltid är positiv mistar det sin trovärdighet. För att optimera arbetsprestationerna på ett företag gäller det att hitta en balans mellan konstruktiv och positiv feedback. (König, 2007, s.8-9).

3.7 Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal är en funktion som använts redan i början av 1900-talet, men då handlade samtalen främst om resultat. Senare har samtalen utvecklats och i dagens läge fokuserar man dem på de anställda som människor. Förr var det frågan om envägskommunikation medan det idag handlar om tvåvägskommunikation. (Maltén, 1998, s.134-135).

Engquist (1994) har definierat begreppet utvecklingssamtal på följande vis: ”en förberedd, regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare, syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet”. För en chef kan målet med utvecklingssamtal vara att öka effektiviteten inom företaget, att skapa enighet kring

målen, att följa upp arbetsinsatser och att se till att rätt typ av arbetare arbetar på rätt ställe. För medarbetaren kan syftet med samtalet vara att lära känna chefen, att diskutera sin arbetssituation och arbetstrivsel, att komma med tankar till förändringar och att diskutera medarbetarens individuella mål och utvecklingsbehov. (Maltén, 1998, s.135).

Enligt Maltén (1998, s.135) är det alltid lätt att diskutera saker som berör planering och verksamhet samt diskussion om mål och resultat. Men att diskutera känslomässiga saker som t.ex. attityder, värderingar och relationer kan vara betydligt svårare. Genom att kontinuerligt ha utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare, kommer medarbetaren varje gång att känna sig mer bekväm att diskutera känsliga områden. (Malten, 1998, s. 135).

Som ledare är det viktigt att på förhand informera syftet kring utvecklingssamtalet. För att få ut någon nytta av utvecklingssamtalen måste ledaren ha diskuterat med alla individuellt och därefter summeras det som samtalen givit, hur de fungerat och hur de kunde förbättras i form av ett gruppsamtal. (Maltén, 1998, s. 135).

4 Virtuella team

Eftersom Viking Line har verksamhet i fyra olika länder, sker en stor del av den interna kommunikationen på distans. Ledningen och mellancheferna är med i olika virtuella team beroende på vad de jobbar med. Vissa möten hålls varannan vecka, vissa varje månad, vissa varannan månad och vissa två gånger i året beroende på vilken grupp det handlar om. Alla personer jobbar ändå på något sätt virtuellt varje dag med olika avdelningar, städer, fartyg och externa företag. Det finns en som leder och kallar till möten, oftast den som är högst i rang gör detta. En protokollförare utses till varje möte. De har en agenda med fasta punkter som alltid behandlas. Protokoll sätts upp en vecka innan mötet och om deltagarna vill ta upp något fyller de på dessa. Under mötets gång arbetas frågor av och om saker bestäms, protokollförs dessa och en ansvarsperson utses att se till att saken åtgärdas.

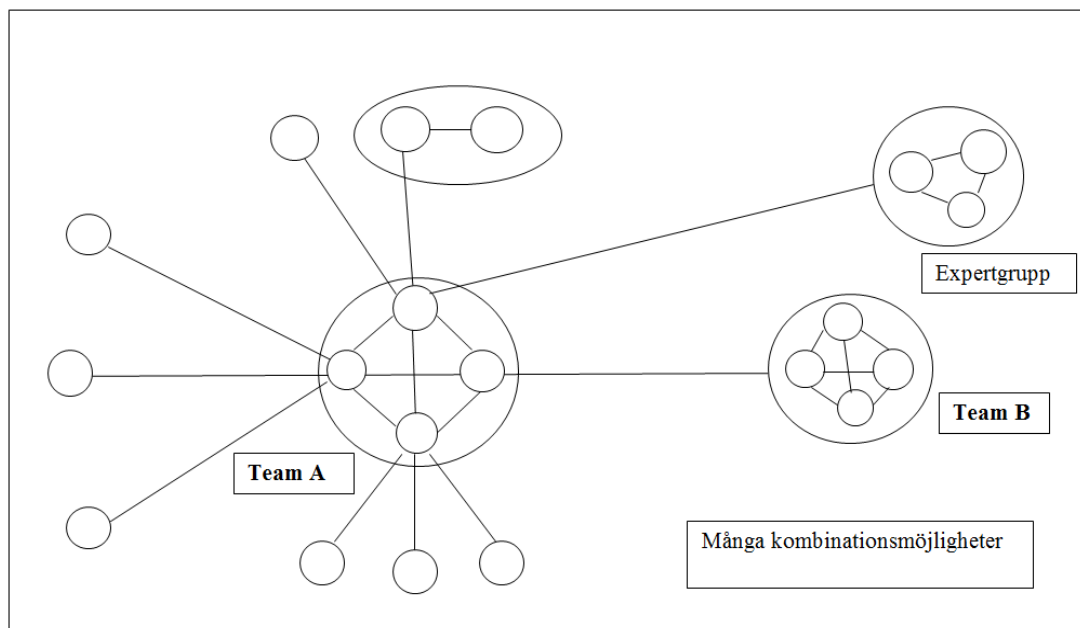
Med ett virtuellt team avses en grupp människor som befinner sig fysiskt på olika ställen men som använder sig av olika sorters elektroniska hjälpmedel och på det sättet arbetar tillsammans (From, 2014, s. 5).

Begreppet ”på distans” handlar inte enbart om det geografiska avståndet, utan det kan även handla om till exempel tid och kultur. På en arbetsplats är det vanligt att olika typer av

distans förekommer samtidigt, speciellt inom ett mångkulturellt företag. Distans kan anses som negativt och utmanande men med ett gott ledarskap kan distans snarare ses som en möjlighet. För att kunna effektivisera företagets lönsamhet måste arbetet ske på ett sätt som inte är så tidskrävande men kostnadseffektivt. (Nordgren & Olsen, 2006, s. 13-15).

I Viking Lines fall är tidsskillnaden mellan Finland och Sverige endast en timme men där kan även uppstå problem eftersom personalen i Finland slutat arbeta när personalen ännu arbetar i Sverige. Kulturgap är någonting som inte går att undvika i ett stort mångkulturellt företag där medarbetarna är från många olika länder.

Eftersom virtuellt arbete sker elektroniskt är det lätt för externa personer att delta i möten och komma med bidrag som hjälper teamen. Det kan till exempel handla om referenspersoner eller experthjälp (se figur 5). Att kommunicera elektroniskt och blanda in flera grupper i mötena gör att de virtuella teamen knyts tätare samman med resten av organisationen. Det i sin tur leder till en positiv utveckling av både kultur och sammanhållning. I nedanstående modell (figur 5) ser man hur ett virtuellt möte kan se ut i praktiken. (Larsen, 2003, s. 188-190).



Figur 5. Externa referensgrupper och resursgrupper (Larsen, 2003, s.188).

4.1 För- och nackdelar

I en allt mer ekonomiskt svår tid måste företag använda sina resurser på ett effektivt sätt, vilket medför att anställda får mera arbete som ska utföras på mindre personal. En arbetsmetod som företag allt mer infört i sina verksamhet är att arbeta i virtuella team. Virtuella team blir allt vanligare, vilket gör det möjligt för personalen att sitta i olika delar av världen men borde ändå kunna prestera på samma sätt som om de vore fysiskt tillsammans. En undersökning har gjorts av MIT-universitetet som visar på att virtuella team är en effektivare arbetsmetod än det traditionella sättet. Det kräver dock att de virtuella teamen leds på rätt sätt. Virtuella team ger möjligheten till en kostnadseffektiv möjlighet att ha månsidig kompetens medverkande under möten eller vid andra tillfällen. Detta medför dock stora förändringar för chefer. De kan inte längre samspela med de anställda ansikte mot ansikte och har därför svårt att hitta lämpliga sätt att leda och motivera team. (Wallström, 2010).

Virtuellt arbete är ett optimalt sätt att spara pengar på, eftersom antalet fysiska möten då kan minskas. Om fysiska möten vore det enda alternativet att kommunicera och arbeta på, skulle företagen vara tvungna att betala lön för all den tid som går åt för alla anställda att delta i mötena, vilket i längden skulle bli väldigt dyrt. Virtuellt arbete medför också besparingar i tid och man undviker att hålla möten på någon annans "hemmaplan". Alla medverkar på samma villkor, vilket betyder att en typisk dominant person under fysiska möten inte längre får säga lika mycket som tidigare, medan en person som kanske tänker mycket men säger lite kan bidra med lika mycket som alla andra. Åsikter och idéer som under fysiska möten lätt blir undertryckta, kan lättare komma fram. Allt detta kan leda till att lösningar blir bättre jämfört med vad de kunde ha blivit i fysiska möten. (Larsen, 2003, s. 189-190). DeSanctis och Monge (1999) påpekar att förståelsen av information kan påverkas negativt om fysiska möten helt och hållet slopas. De menar att virtuella team generellt sett har svårare att förstå betydelsen i informationen samt i feedbacken. (Cohen & Gibson, 2003, s. 61).

Wallström (2010) anger för-och nackdelar med virtuellt arbete enligt följande (se tabell 1):

Tabell 1. För- och nackdelar med virtuella team (Wallström, 2010).

Fördelar	Nackdelar
Mer kostandseffektivt sätt än det traditionella	Risk för ineffektivitet utan ett bra ledarskap, vilket märks genom:
Lätt att dela kunskaper	Svårigheter med förståelsen och kommunikationen, mindre
Enkelt att fördela arbete mellan olika områden	tillit, svårt att arbeta mot gemensamma mål, intresset för grupparbete kan minska
Ökar produktiviteten	

4.2 Relationsbyggande/teambildning

Studier som gjorts angående virtuella team tyder på att de sociala aspekterna är viktiga för att arbetet ska fortskrida. Till faktorerna hör bl.a. sammanhanget i gruppen, förtroendet bland medlemmarna samt relationsbyggandet i gruppen. Andra forskningar som gjorts indikerar att informationsflödet är bättre i de mer traditionella teamen än i de virtuella teamen. Detta kan leda till att det blir svårt att sätta upp gemensamma mål inom de virtuella teamen, vilket i sin tur kan inverka negativt på arbetsprestationen. I virtuella team har inte heller medlemmarna chansen till spontana möten utanför arbetet. Arbetet i virtuella team medför svårigheter att skapa relationer, därför är det speciellt viktigt att det finns ett aktivt relationsbyggande inom gruppen. (From, 2014, s. 11-12)

Att skapa och upprätthålla ett förtroende för varandra är svårt när man arbetar virtuellt. För att bygga upp eller reparera ett förtroende, har fysiska ”face-to-face” träffar ansetts vara det enda sättet att lyckas med detta. För att kunna nå framgång inom virtuella team är den avgörande faktorn att snabbt kunna bygga upp förtroendet. Ett sätt att bygga upp och upprätthålla förtroendet är att ordna regelbundna fysiska möten mellan medlemmarna, vilket ökar gruppens prestationsförmåga. (From, 2014, s. 11-12)

5 Undersökningen

I detta stycke kommer vi att presentera undersökningen som vi utfört. Vi kommer att börja med att beskriva olika forskningsmetoder som man kan använda sig av då man utför undersökningar. Efter det kommer vi att presentera intervjuunderlaget för vår undersökning och till sist kommer vi att beskriva utförandet av intervjuerna.

5.1 Forskningsmetoder

I en undersökning kan två olika forskningsmetoder användas, antingen en kvantitativ eller en kvalitativ forskningsmetod. I den kvantitativa forskningsmetoden betonas antalet, när det gäller insamling och analysering av data. Kvantitativa undersökningar utförs ofta genom enkäter som respondenterna självständigt fyller i eller besvarar. Enkäter är ofta väldigt noggrant planerade på förhand och svarsalternativen brukar vara slutna men även öppna frågor kan förekomma. De slutna frågorna handlar om att respondenten kryssar för det alternativ som passar in bäst på respondenten, medan öppna frågor ger möjligheten för respondenten att svara fritt. (Bryman & Bell, 2013, s. 49, 245-250, 261)

Till kvantitativa forskningsmetoder hör även strukturerade intervjuer. Strukturerade intervjuer innebär att intervjuaren ställer exakt samma frågor i samma ordning för respondenterna. Orsaken till att man gör intervjuen på det viset är att man skall kunna jämföra svaren lätt med varandra. I en strukturerad intervju finns det ofta ett antal svarskategorier och frågorna är mycket specifika. I surveyundersökningar används ofta denna typ av intervjuform. Denna metod liknar enkätundersökningen, skillnaden är att i strukturerade intervjuer närvarar en intervjuare medan enkäter fylls i på egen hand. (Bryman & Bell, 2013, s. 215, 246)

Den andra forskningsmetoden som kan användas i undersökningar är den kvalitativa forskningsmetoden. När man utför kvalitativa undersökningar ligger vikten på ord och analys av svaren. Fokus är alltså mer på ord än på siffror. Den mest använda metoden i kvalitativ undersökning är kvalitativa intervjuer. Kvantitativa strukturerade intervjuer och kvalitativa intervjuer skiljer sig till en del från varandra. Målet med kvantitativa strukturerade intervjuer är att få svar på färdigt planerade frågor i ett frågeformulär, dvs. undersökningen speglar intervjuarens intressen. Däremot är målet i de kvalitativa intervjuerna att få fram respondentens egna uppfattningar och syner på frågorna. De kvalitativa intervjuerna är flexibla och kan röra sig i olika riktningar, respondenterna kan

t.ex. ställa följdfrågor. Detta är inte möjligt i kvantitativa strukturerade intervjuer och det uppfattas som en form av störning i undersökningen, vilket ska undvikas. I de kvalitativa intervjuerna kan respondenterna intervjuas flera gånger, medan i de kvantitativa strukturerade intervjuerna intervjuas respondenterna endast en gång. (Bryman & Bell, 2013, s. 390, 473-474).

De två viktigaste formerna av kvalitativa intervjuer är ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer. En ostrukturerad intervju liknar mer ett vardagligt samtal och intervjuaren koncentrerar sig mest på att lyssna och anteckna de punkter som intervjuaren anser viktiga. Ett exempel kan vara att intervjuaren endast ställer en öppnande fråga varefter respondenten får svara och associera fritt. I en semistrukturerad intervju har intervjuaren på förhand gjort upp en lista av specifika teman som ska behandlas men trots detta har respondenten stor frihet att utforma sina svar på sitt eget sätt. (Bryman & Bell, 2013, s. 474-475).

I vår undersökning valde vi att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden i form av kvalitativa intervjuer, mer specifikt av semistrukturerade intervjuer. Vi valde att använda oss av denna metod eftersom vi ville få en omfattande bild av hur våra respondenter på Viking Line upplever den interna kommunikationen samt vad de har för åsikter om att arbeta i virtuella team. En av intervjuerna gjordes personligen medan de resterande intervjuerna gjordes via e-post. Orsaken till detta var att många av våra respondenter hade knappt med tid vilket gjorde det ytterst svårt att hitta en tid som passade alla parter. I de intervjuer som utfördes via e-post fanns det inte möjlighet till direkta följdfrågor, men vi hade ändå möjlighet att i efterhand ta kontakt vid oklarheter eller om vi ville ställa en följdfråga.

5.2 Intervjuunderlaget

Vårt intervjuunderlag bestod av elva frågor (se bilaga 1) som vi noggrant utarbetade utifrån teoridelen. För att få så omfattande svar som möjligt var det viktigt att frågorna var relevanta och ställda på rätt sätt. Eftersom syftet med arbetet var att kartlägga den interna kommunikationen på Viking Line samt få synpunkter på hur det är att arbeta i ett mångkulturellt företag och i virtuella team, baserade sig våra frågor på dessa faktorer.

Fråga 1-3 behandlar den interna marknadsföringen inom företaget, eftersom intern marknadsföring är en viktig faktor med tanke på intern kommunikation. Därför ville vi få

reda på om respondenterna känner sig som en del av företaget och om de tycker att deras arbete uppskattas. I fråga 4 vill vi ta reda på vilka kommunikationskanaler som används i företaget eftersom det är en väsentlig del hur effektivt kommunikationen sprids. Fråga 5-7 behandlar kulturskillnader och med dessa frågor ville vi bl.a. få svar på om respondenterna anser det vara utmanande att kommunicera över kulturgränserna. Fråga 8 handlar om hur respondenterna blir informerade om nya saker som händer inom företaget. Med denna fråga ville vi få svar på om t.ex. en person i Sverige får information om nya saker som händer på t.ex. markandsområdet Estland. Fråga 9 och 10 behandlar temat virtuella team. Målet var att få svar på hur respondenterna anser arbetet fungera i virtuella team, samt för- och nackdelar med denna arbetsmetod. Dessa två frågor är mycket viktiga, med tanke på att Viking Line dagligen arbetar i virtuella team. Den sista frågan, fråga nummer 11, är en avslutande fråga som handlar om verktyg inom den interna kommunikationen. Vi ville få svar på om det används feedback, utvecklingssamtal samt konflikthantering för att förbättra kommunikationen.

5.3 Utförande av intervjuerna

Datainsamlingen utfördes under veckorna 46-47. Vi kontaktade sammanlagt nio anställda på Viking Line, varav alla svarade men endast fem deltog i undersökningen. De som vi kontaktade var: resetjänstchefen i Stockholm (Sören Helgesson), säljledaren i Stockholm (Nina Tigerstedt), butikschefen i Stockholm (Riitta Neramo), butikschefen i Mariehamn (Mike Wentjärvi), butikschefen i Åbo (Liisa Rubio), butikschefen i Helsingfors (Meri Haapala), butikschefen i Tallinn (Imbig Pazig) och produkt chefen i Tallinn (Maiken Mäemets). Av dessa ville alla förutom Liisa Rubio vara med i undersökningen men i slutändan föll även Meri Haapala och Imbig Pazig bort. Orsaken till att Haapala och Pazig föll bort var helt enkelt det att vi aldrig fick några svar av dem även om de sade att de var villiga att delta i undersökningen. Vår första tanke var att intervjua Mike Wentjärvi personligen och de andra via videokonferenser. På grund av svårigheter att hitta lämpliga tillfällen för de olika intervjuerna, beslöt vi tillsammans med intervjupersonerna att intervjun sköts via e-post. Därefter skickade vi ut vårt intervjuunderlag och gav dem en tidsram för när vi önskade få in svaren. Intervjun som gjordes personligen bandades in med telefon och räckte ca 20 minuter. Efter att vi fått in intervju svaren, granskade vi respondenternas svar ifall det fanns oklarheter eller behov till följdfrågor.

6 Resultatredovisning

Här nedan kommer vi att redovisa för svaren på våra intervjuer. I undersökningen hade vi tre huvudteman och därför kommer vi att redovisa resultatet temavis. Detta betyder att vi inte kommer att redovisa varje intervjufråga skilt för sig, utan vi kommer att redovisa ett tema åt gången.

6.1 Den interna marknadsföringen

Det första temat som togs upp i intervjuerna var den interna marknadsföringen. Helgesson, resetjänstchef för Viking Line Skandinavien, tycker att det finns en rak och öppen kommunikation mellan honom och ledningen. Han tycker också att ledningen lyssnar på honom och beaktar hans åsikter och synpunkter. Han känner sig även motiverad att arbeta och känner sig uppskattad på sin arbetsplats. Han vill påpeka att han själv sitter i den svenska ledningsgruppen och att han sällan direkt kommunicerar med ledningen i Mariehamn, utan det är mer naturligt att han kommunicerar via den svenska VD:n.

Tigerstedt, säljledare på det svenska huvudkontoret, anser att relationen mellan ledningen fungerar bra, och då syftar hon också på ledningsgruppen i Sverige, som är den hon har kontakt med. Enligt henne är det heller inget fel på kommunikationen. Hon är av den åsikten att ledningen lyssnar på henne och att åtminstone hon känner sig som en del av företaget.

Neramo, butiksansvarig i Cityterminalen i Stockholm, säger att kommunikationen med den högsta ledningen sker via mail, film och road show. Ledningen lyssnar på henne och hennes åsikter tas i beaktande. Hon känner sig också som en del av företaget, motiverad och uppskattad på arbetsplatsen.

Enligt Wentjärvi, butikschef i Mariehamn, är kommunikationen mellan ledning och underordnade tillfredsställande. Han sade att kommunikationen mellan närmaste förmän fungerar bra även om hans förmän sitter i Sverige, men kommunikationen mellan Wentjärvi och högsta ledningen som sitter på Åland ibland kan vara bristfällig. Han påpekar dock att ledningen nog lyssnar på hans åsikter men att han inte alla gånger får respons. Detta gör det svårt för honom att veta om ledningen beaktar hans åsikter. Wentjärvi känner sig som en del av företaget och de jobbar som bäst med att få en bättre sammanhållning inom företaget. Han tycker att det är väldigt uppdelat mellan

avdelningarna och att det finns osynliga väggar mellan avdelningarna. Han anser att alla avdelningar har sina egna revir och om man försöker hjälpa till anses det mera som intrång än som hjälp.

Produkt chefen Mäemets, som är stationerad i Tallinn, säger att relationen mellan henne och ledningen är ganska bra. Hon säger att informationen inte alltid löper som den borde men hon tror att det kan bero på att människorna inte alltid vet vilken information som är viktig för vem. Hon påpekar att om man delar ut för mycket information uppstår en s.a.s. ”information-overload”, vilket kan leda till att viktig information tappas bort på vägen. Enligt henne lyssnar ledningen gärna på henne, de är intresserade av hennes analyser och beslut görs ofta på grund av hennes egna rekommendationer. Hon anser sig vara en viktig del av företaget och det märker hon genom att resultatet av hennes arbete även syns i praktiken och det märks också i försäljningen.

6.2 Kommunikationskanaler

Enligt Helgosson används samtal i både personliga möten och per telefon, Lyncmöten, olika mötesforum, mail och även protokoll från olika möten anser han som en kommunikationskanal. Tigerstedt säger att gällande kommunikationen med ledningsgruppen är hon då och då med på gemensamma möten där de kan diskutera saker och ting. Man kan bl.a. genom personalundersökningar samt genom ”tipslådan” maila förslag på förbättringar, allmänna åsikter om sådant man tycker fungerar mindre bra och så vidare. Enligt henne är andra kommunikationskanaler mail, telefon, Lync, videokonferens. Hon påpekar att Skype vore en bra kanal men att den inte används för tillfället. Skype skulle vara bra vid rekrytering istället för att träffas fysiskt, åtminstone vid första intervjun. Neramo säger att kommunikationskanalerna är de traditionella kanalerna och sociala medier. Wentjärvi ansåg att epost är den största kommunikationskanalen men tillade att han tycker att den inte är de bästa. Tankarna bakom det var att epost är en ensidig kanal och att många kanske inte ens läser sin post. Däremot tyckte han att olika slags videokonferenser fungerar bra, eftersom man då skapar virtuella team. Enligt honom utförs en del samtal per telefon. Mäemets anser epost vara den största kanalen men anser också möten vara mycket viktiga.

6.3 Kulturskillnader

Skillnaderna i kommunikationen i de olika kulturerna är ganska små, enligt Helgesson. Han säger ändå att till exempel i Sverige diskuterar man en hel del innan ett beslut fattas men när beslutet har tagits, följer alla det. Finland som ändå betraktas som mer hierarkiskt, där fattas beslut som sedan inte alltid följs. Enligt honom finns det kulturella barriärer, dock inte särskilt stora. Språket är förstärkt en barriär men det löses genom att prata engelska. Han tycker även att en utmaning är hur man delger information, frågor och önskemål. Många svenskar tycker till exempel att korta koncisa svar eller frågor kan upplevas som otrevliga och han antar att finländare tycker att svenskar ”broderar ur texten” för mycket i vissa sammanhang.

Tigerstedt i Sverige anser att kommunikationen i de olika verksamhetsländerna fungerar rätt lika på alla ställen. Hon känner också att språket kan vara en kulturell barriär. Svenskar förstår inte estniska och tvärtom. Visserligen fungerar engelska vid sådana tillfällen, men kunskaperna kan vara begränsade. En annan sak hon märkt är att ibland frågar resesäljarna henne i Sverige varför man är så otrevlig i tonen i mail, särskilt när det kommer från finländare. Det man kan se är att folk ibland har lite olika språkbruk; hon själv uppfattas som stötande i Sverige. Lite för mycket utropstecken och ibland även stora bokstäver. Hon hör samma sak från Finland, att man tycker att svenskar ibland ”lullar” till det, lindar in och skriver onödigt mycket men i Finland är folk lite mer ”rakt på sak”. Här tycker hon att det finns mycket att lära sig av varandra.

Neramo påpekar att eftersom hon är finländare så upplever hon inte några utmaningar av de kulturella gränserna. Wentjärvi sade att det kan ske kulturkrockar vid mail och telefon, eftersom känslor etc. inte märks då. Han menar också att finländare är väldigt korta och koncisa av sig, vilket i Sverige kan uppfattas som hårt och aggressivt. Enligt honom är esterna lik finländare men dock hövligare. Han tycker att största utmaningen med kommunikationen över kulturgränserna är att få ut all information till alla, så att alla förstår den. Eftersom svenska och finska är huvudspråken i företaget, kan det leda till att esterna och tyskarna känner sig nedvärderade och bortglömda. Därför borde all kommunikation också ske på engelska.

Mäemets tycker att Viking Line som organisation är mycket stor och ”matrix-formad”. De olika organisationerna gör sina egna projekt och ofta känns det som om man inte delar ut informationen över organisationsgränserna. Ofta händer det sig att enkäter och rapporter

görs dubbelt, eftersom en organisation inte delar med sig av informationen. Som de flesta av de andra anser även Mäemets att språket är den största utmaningen. Hon säger att det finska och svenska språket är ganska svårt för esterna att förstå och därför skulle det vara viktigt att hitta ett gemensamt språk att kommunicera på som alla förstår. Det finns också skillnader i kulturen mellan länderna och som förslag har hon att man skulle göra mera samarbete över gränserna och att man skulle lära känna sina utländska kollegor. Detta skulle sänka tröskeln och det skulle kännas lättare att begära hjälp.

6.4 Informationsflöde

Helgosson är mycket bra informerad om nya saker som händer inom företaget. Han tar dock upp att man inte får glömma att det finns börsregler och annat som sätter gränser för vad som kan kommuniceras internt och externt. Tigerstedt tycker att hon får informationen till den mån det går. Gränsen kan vara hårfin, ”man vill ju inte heller bli överinformerad”, avslutar hon. Neramo får oftast den information hon behöver. Wentjärvi är av den åsikten att alla gånger når informationen inte rätt person. Han måste ibland själv översätta finsk information som han sedan skickar vidare till svenska sidan, vilket inte är hans jobb och som leder till att hans arbetskaper sänks. Enligt Mäemets når oftast informationen henne men många gånger handlar det om mycket nyheter på samma gång och det kan leda till att nyheter som inte direkt är arbetsrelaterade får mindre uppmärksamhet.

6.5 Arbetssättet virtuella team

Gruppen resetjänstchefer, dit även Helgosson tillhör, arbetar inte alla i samma land, vilket medför att mycket av arbetet sköts i virtuella team. Han tycker att det fungerar nästan lika som om de hade träffats fysiskt. Han konstaterar att de har bra tekniska hjälpmedel som underlättar kommunikationen. Han påpekar ändå att det är mycket viktigt att träffas fysiskt när man till exempel ska starta ett nytt projekt, eftersom man inte får samma kontakt med personen genom virtuella team. En till positiv sak han nämner är att fokus ligger helt och hållet på uppgiften medan en negativ sak kan vara att allt måste planeras noggrant. Det blir inget rum för spontanitet och direkt utbyte av idéer.

Tigerstedt anser att det fungerar hyfsat bra att jobba i virtuella team. Det som är bra är att man kan ha väldigt effektiva möten, man behöver inte ses fysiskt och ta sig till en plats för att prata om något. Det är definitivt den största fördelen. Det som är mindre bra är att vissa personer kan bli lite ”osynliga”, alla tar inte lika stort ansvar att delta på mötet jämfört med

fysiska möten. Hon tycker också att för större ämnen och projekt är fysiska möten bäst, eftersom man då är mer ”närvarande” och alla sinnen kan användas.

Neramo tycker att virtuella team är en bra arbetsmetod. Hon utgår ifrån att man sparar tid och eventuellt har flera möjligheten att närvara. Hon konstaterar dock att risken för missförstånd och misstolkningar är betydligt större.

Wentjärvi är medlem i flera olika virtuella team, vilket han anser fungerat bra. Trots det tycker han att fysiska träffar är viktiga för att kunna skapa en relation så man lär känna de andra. Positivt med virtuella team är att de är väldigt kostnadseffektiva, man har möjlighet att arbeta tillsammans med personer man inte träffar fysiskt och att man kan på ett lättare sätt dela med sig av känslor, gester och kroppsspråk. Negativt är att man inte har möjligheten att träffas fysiskt och det blir utmanande att skapa ordentliga relationer.

För Mäemets är tidsbesparingen den viktigaste faktorn. Hon menar att estländare som är tvungna att delta i ett möte i vilket land som helst gör att hela dagen går åt. Ur en företagsekonomisk synvinkel kostar resandet mycket och med virtuella team finns möjligheten att spara in på både företagets och sina egna resurser. Som alla de andra nämnt tycker Mäemets att det skulle vara bra att ibland träffas fysiskt. Positiva faktorer anser hon vara tids- och ekonomisk besparing samt arbetseffektiviteten. Negativa faktorer är att arbetsmetoden är opersonlig, diskussionen kan bli mindre eftersom tekniken gör en nervös. Dessutom kan uppkopplingen till internet orsaka problem.

6.6 Verktyg inom kommunikationen

Helgosson använder sig av både utvecklingssamtal och andra individuella möten. Enligt Tigerstedt används personalundersökningar, gemensamma möten och utvecklingssamtal. Dessutom säger hon att HR-ansvarige driver en del forum inom detta ämne, åtminstone i Sverige. Neramo konstaterar att på hennes arbetsplats är kommunikationen öppen och därför fungerar den väl. De använder sig av utvecklingssamtal en gång per år och de ger även feedback åt varandra. Wentjärvi menar att de använder sig av utvecklingssamtal två gånger per år för ordinarie anställda och dessutom deltar de i en HRM undersökningsenkät en gång per år. Hans åsikt är ändå att man kunde ha flera utvecklingssamtal, dock inte bara med sin närmaste chef utan även med chefer från andra avdelningar. I Estland kunde man använda sig mer av dessa verktyg. Personligen ger Mäemets feedback varje dag åt sina

kollegor, särskilt positiv feedback. Hon tycker det är svårare att ge negativ feedback, men då måste man använda förnuftet och också tänka på sin kollegas arbetssituation.

7 Analys av resultatet

När vi började skriva detta examensarbete trodde vi att den interna kommunikationen på Viking Line inte fungerade på det optimala sättet. Vår uppfattning var att rätt person inte alltid får den information som arbetsuppgiften kräver och att den dessutom kommer från fel personer. Resultatet av undersökningen visar att respondenterna från Sverige ansåg att kommunikationen fungerar bättre jämfört med vad respondenterna från den finska och estniska marknaden anser.

Utgående från teorin handlar intern marknadsföring om att ledningen värdesätter medarbetarna så att de känner sig uppskattade och motiverade på arbetsplatsen. För att kunna upprätthålla en hög servicekvalitet är det viktigt att alla är medvetna om sin roll i företaget och att de känner sig motiverade att arbeta (Axelsson, 1996, s. 401-402; Dahlström, et.al., 2014, s. 6-7). Av undersökningen kunde vi se att nästan alla respondenter ansåg sig vara uppskattade på arbetsplatsen och motiverade att arbeta. Det var endast Wentjärvi som ansåg att han i vissa fall kunde få klarare respons. Undersökningen visade också på att svenskarna är mer ”mjuka” och öppna för dialog än finländare och estländare.

Formella och informella möten upptar en stor del av tiden på dagens arbetsplatser. Enligt teorin vi använt oss av kan kommunikationskanalerna delas upp i tre delar; muntliga kanaler, skriftliga kanaler och elektroniska kanaler. Alla tre kanaler har sina fördelar, beroende på situationen (Erikson, 2011, s. 78-79, 84). Eftersom vi lever i en teknisk värld förväntade vi oss att de elektroniska kanalerna dvs. e-post, videokonferenser och telefonkonferenser var de som används mest, vilket också var fallet. Positivt var dock att även mer traditionella sätt ännu används såsom personliga möten och protokoll från olika möten. Till vår förvåning nämnde ingen av respondenterna intranät som en kommunikationskanal. Med tanke på personlig erfarenhet kunde man tro att mycket information läggs ut på intranätet. Personligen tycker vi att intranätet är ostrukturerat, vilket gör det svårt att hitta information snabbt och enkelt. Detta kan vara en orsak till att respondenterna inte tagit upp intranätet som en kanal. Det är kanske lite oroväckande att de inte anser intranätet som en viktig kanal eftersom det finns mycket information tillgänglig där.

Vid frågorna gällande respondenternas synpunkter på kulturskillnader och utmaningar i kommunikationen över kulturgränserna, fick vi entydiga svar av alla. Det som ansågs vara den största utmaningen i kommunikationen mellan de olika verksamhetsländerna var språket. Det kunde vi förutspå redan på förhand, eftersom Viking Line har verksamhet i så många länder med olika modersmål i varje land. Respondenterna säger inte rakt ut att informationen som skickas ut inte alltid är skriven på ett språk som mottagaren behärskar, men vi kan ändå utifrån svaren se att problemet framkommer mellan raderna. Vi är medvetna om att Viking Lines officiella språk är svenska men eftersom de har verksamhet i så många olika länder anser vi att all kommunikation över kulturgränserna borde ske på engelska vilket torde underlätta förståelsen. Det kräver troligtvis lite mera tid att översätta all information, men vi tror att denna tid betalar sig tillbaka i slutändan.

Enligt Quirke (2008) måste ett mångkulturellt företag kunna implementera olika kulturer för att bygga upp en kommunikationsstrategi som försäkrar att företagets budskap kvarhålls detsamma hela vägen till mottagaren. Quirke (2008) menar också att en effektiv intern kommunikation gör det lättare att sammanföra olika kulturer i ett globalt företag. Detta för oss in på vad Mäemets sade om att personalen på Viking Line kunde samarbeta mera över organisationsgränserna. I nuläget finns det osynliga ”väggar” redan mellan avdelningarna på samma kontor. Om alla kunde inse att ju mera man delar med sig av den informationen man själv sitter på, desto lättare och smidigare skulle själva arbetet fungera. För att kunna börja samarbeta över kulturgränserna, måste samarbetet börja redan på avdelningsnivå.

I vår teoridel behandlade vi också begreppen uppfattning och känslighet inom kulturen. För att inga missuppfattningar ska uppstå måste sändaren tänka extra noga efter hur hen formulerar sitt meddelande, annars finns risken att budskapet får en motsatt effekt (Quirke, 2008, s 90). Detta kom tydligt fram i våra svar. Speciellt mellan Finland och Sverige uppstod det känslomässiga missuppfattningar. Vi håller med om att människor från olika kulturer kommunicerar på olika sätt, vilket leder till att vi också uppfattar saker på olika sätt. Vår egna kulturella identitet spelar en stor roll i hur vi samspelar med andra människor.

Konkurrensen på Östersjön är nu hårdare än någonsin, inte bara för att det finns flera företag som trafikerar på samma linjer som Viking Line, utan också för att det hela tiden kommer nya lagar och direktiv som strikt måste följas. Detta medför att Viking Line konstant måste utveckla sig och komma på nya innovativa idéer och lösningar för att kunna

behålla sina nuvarande resenärer och också för att kunna locka nya resenärer. Därför ansåg vi det vara viktigt att få veta om alla får den relevanta information som behövs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. På basis av respondenternas svar kan vi konstatera att de oftast får den information de behöver, det var endast Wentjärvi som sade att informationen inte alltid når rätt personer och att han själv emellanåt blir en mellanhand vid informationsflödet. Intressant i denna fråga är att Neramo, Wentjärvi och Mäemets säger att de oftast får informationen, men de nämner inte vid vilka tillfällen eller vad för slags information som inte når dem. Den uteblivna informationen kan troligtvis bero på följande saker: antingen vågar de som inte alltid får informationen säga till om problemet till rätt person, eller så kan det bero på att den som blir informerad om problemet inte lyssnar eller bryr sig tillräckligt mycket för att ta tag i problemet. Det faktum att det skett situationer där avsändaren inte vet till vem alla informationen skall skickas, är oroväckande. Problemet ligger nödvändigtvis inte hos avsändaren, utan problemet kan lika väl ligga någon annanstans i organisationen. Ibland måste Wentjärvi ta sig tid för att vidarebefordra och ibland även översätta information, så att den når de berörda personerna på ett förståeligt sätt. Enligt oss är detta inte ett bra sätt att sköta den interna kommunikationen på, eftersom det drar ner på Wentjärvis och kanske även andras arbetskapacitet. Informationen borde genast nå de rätta personerna och på ett språk som mottagaren behärskar.

På frågan om vilka verktyg som används för att förbättra den interna kommunikationen, kan vi konstatera att verktygen är de samma i alla verksamhetsländer. De verktyg som används är utvecklingssamtal och feedback. Antalet utvecklingssamtal per år skiljer sig mellan avdelningarna. Eftersom vi båda har erfarenheter av utvecklingssamtal och konstruktiv feedback samt dess effektivitet, tycker vi att det var väldigt intressant att få ta del av våra respondenters synpunkter på dessa verktyg. Vi tycker det är viktigt och bra att Viking Line använder sig av både utvecklingssamtal och feedback. Utvecklingssamtal är ett tillfälle där man har chansen att gå igenom arbetsinsatsen och diskutera mål och resultat (Malten 1998, s 135). Utgående från svaren så har de fastanställda på Viking Line utvecklingssamtal åtminstone en gång per år med närmaste chef. Personligen tycker vi att även personal som är anställda för en kortare tid kunde få använda sig av utvecklingssamtal, eftersom även de vill få chansen att utvecklas som personer och kunna få möjligheten att bli bättre på sitt arbete. Vi delar även samma åsikt som Wentjärvi när han säger att det kunde vara nyttigt att inte bara ha utvecklingssamtal med närmaste chef, utan också med chefer från andra avdelningar. Detta för att möjliggöra kontinuerlig utveckling inom företaget. Om det vore möjligt skulle det även vara nyttigt att ha flera

utvecklingssamtal per år för att hela tiden kunna utvecklas. Personligen är vi av den åsikten att feedback borde ingå i allas dagliga arbete, eftersom det ökar motivationen och ger en känsla av att man blir sedd och uppskattad på arbetsplatsen (Köning, 2007, s 6-7, 62). Feedback kan ges på många olika sätt och med en enkel handling kan man skapa arbetsglädje hos medarbetarna

En viktig del i vår undersökning var arbetet i virtuella team. Vi ansåg det vara oerhört viktigt att få svar på vilka för och nackdelar det finns med att jobba i team på distans. Viking Lines verksamhet sträcker sig ut över många länder vilket gör det ännu viktigare att få svar på vad som fungerar bra och vad som fungerar sämre med arbetet i virtuella team. Det är självklart och det framkommer även i teorin att företag måste sköta verksamheten på ett tidsbesparande och kostadseffektivt sätt (Nordgren & Olsen, 2006, 13-14). Det har även Viking Line implementerat i sin verksamhet. Det kommer tydligt fram i resultatet att respondenterna är positivt inställda till att jobba i virtuella team. Som den största fördelen med virtuellt arbete anser de tidsbesparingen vara, både för företagets del och för sin egen del. Enligt Nordgren & Olsen (2006) kan distans handla om geografisk-, tidsmässig- och kulturell distans och därför var det intressant att endast två respondenter påpekade att arbetet i virtuella team inte enbart handlar om skillnader i tid och rum utan att det också här kan handla om skillnader i kulturen.

Arbetet i virtuella team kan medföra svårigheter för individer som inte har samma socialakompetens som de andra. De kan lätt bli "osynliga" som Tigerstedt påpekar. Detta kan i sin tur leda till att de inte får eller ges möjligheten att delta i mötena lika mycket som de kanske skulle kunna göra vid ett fysiskt möte. Mötesdeltagarna kan dock vid virtuella möten dela med sig av känslor och gester på ett lättare sätt än vid t.ex. e-post. En följd av detta kan vara att det blir svårt att skapa ordentliga relationer med de andra deltagarna. Alla respondenter är inne på samma linje att det med jämna mellanrum är viktigt att träffas även fysiskt för att t.ex kunna "sparka" igång ett nytt projekt. Genom att träffas fysiskt ges deltagarna en chans att skapa relationer med varandra. De har även vid dessa träffar möjlighet att närvara med alla sinnen och det finns mera rum för spontanitet. Det kom som en stor överraskning för oss båda att det endast var två av respondenterna som ansåg att det virtuella arbetet är viktigt ur en företagsekonomisk synvinkel, dvs. att företaget inte bara sparar tid utan de sparar även pengar. Personalens arbetsresor är en stor kostnad för företaget och genom att hela tiden utveckla det virtuella arbetet kan företaget göra enorma besparingar. Viking Lines vision (deras ambition och vad de vill uppnå med bolagen) är

att: *"Vi är det ledande varumärket inom vårt trafikområde och det preferade valet för alla som söker transporter och upplevelser. Vi skall bibehålla och vidareutveckla vår position som ett lönsamt företag"* (Viking Line 2014). Om ett företag skall kunna vara lönsamt och generera pengar, måste alla inom företaget vara medvetna om hur detta på bästa sätt kan uppnås. Med mindre personalresor kan det inte bara sänka kostnaderna utan det kan även öka försäljningen genom att fylla fartygen med betalande passagerare.

8 Förbättringsförslag

Den sista delen i vårt arbete var att komma med förbättringsförslag till Viking Line gällande den interna kommunikationen. Efter resultat- och analysredovisningen fick vi en egen bild av situationen och kommer till näst att redovisa för våra förbättringsförslag, som vi tycker kunde implementeras i Viking Lines verksamhet och som vi hoppas kunde vara till hjälp.

Överlag är den interna marknadsföringen inom Viking Line bra, eftersom alla respondenter känner sig som en del av företaget och motiverade i sina respektive arbetsuppgifter. För att undvika missförstånd inom personalen måste alla visa på ett tydligt sätt att de uppfattat budskapet som givits och inte bara vara passiva åhörare. Med detta syftar vi på Wentjärvis åsikt om att han kanske inte alla gånger vet om ledningen iaktar hans åsikter. Visar man inte uppskattning och förståelse för andra människor blir det lätt att även om det bara är en som känner sig ouppskattad och omotiverad att arbeta, så kan det påverka hela företaget.

Våra förbättringsförslag gällande kommunikationskanalerna är att det vore bra om alla inom företaget hade möjlighet till webbkamera för att exempelvis via Skype eller dylikt kommunicera med varandra. Detta för att kunna kommunicera med andra, inte bara med ljud utan också med bild. Skillnaden mellan Skype och videokonferens är den att inte behöva förlytta sig till ett mötesrum utan att alla parterna, chef som underordnad, kunde kommunicera direkt från sin arbetsstation. Av resultatet framgick det att respondenterna inte nämnde intranät som en kommunikationskanal. Som vi tidigare nämnt finns det mycket information på Viking Lines intranät. Orsaken att respondenterna inte nämnt intranät som kanal kan vara att det är ganska svårt att hitta informationen där. Ansvarspersonen/personerna för intranätet borde här göra informationen mer lättillgänglig och kanske arbeta fram en bättre struktur på intranätet.

Nästa förbättringsförslag gäller det alltid spännande och svåra temat kulturskillnader. Det kom fram i undersökningen att avdelningarna har osynliga ”väggar”, vilket lätt sätter stopp för att kunna dela med sig av information över avdelningarna. Detta måste åtgärdas snabbast möjligt, eftersom det drar ner på hela företagets arbetsmotivation. Ett sätt att lösa detta på är att arbeta mera över avdelningarna och kulturgränserna. På så sätt lär man känna och förstå de andra inom företaget, vilket med tiden gör det lättare att dela information med varandra. Ett annat problem är att informationen inte alla gånger är på ett språk som mottagaren behärskar. För att lösa detta borde all information som skickas ut alltid vara på åtminstone tre språk (svenska, finska och engelska). Naturligtvis på svenska eftersom det är huvudspråket inom företaget, men också på finska och engelska, så att de som inte behärskar huvudspråket har möjlighet att ta del av informationen.

I teorin låter det ganska enkelt att personen som skickar ut informationen ska skicka den till rätt person och på ett förståeligt sätt. I praktiken kan det dock vara svårare att lösa detta än man kan tro, eftersom felet inte nödvändigtvis ligger i sändarens makt utan det även kan vara så att sändaren inte blivit rätt informerad om vem alla informationen borde skickas till. För att lösa detta måste ansvarspersonerna för kommunikationen ta en ordentlig titt på vilken information som berör vem och på vilket språk. Att strukturera upp det som en karta och göra den tillgänglig för alla kunde vara ett steg i rätt riktning för att få ut informationen till rätt personer.

Viking Line använder sig dagligen av virtuellt arbete, vilket betyder att de hjälpmedel som används måste fungera. Positivt var att respondenterna tycker att arbetet i virtuella team fungerar mycket bra. Det som påpekades många gånger var att behovet att få träffas även fysiskt fortfarande är värdefullt. När det påbörjas nya projekt är det ofta många inblandade från olika delar av landet och världen. För att få den perfekta starten på ett projekt visade resultatet på att de måste få träffas fysiskt. Även de som jobbar i olika virtuella team ser det som värdefullt att få träffas med jämna mellanrum. Personalen som jobbar virtuellt måste ges möjligheten att få träffas för att främja kontinuerlig utveckling.

Utvecklingssamtal och feedback är verktyg som borde användas mera både inom den privata och offentliga sektorn. Alla vill känna att de är uppskattade, ung som gammal, man som kvinna, ledare som underordnad. Positiv feedback kan ges när som helst och det räcker många gånger med ett par väl valda ord. Negativ feedback är ingenting att rekommendera. Det får oss att känna oss dåliga och skapar dålig stämning. Det handlar om att kunna ge konstruktiv feedback. Många har svårt att veta hur man ska ge konstruktiv

feedback utan att kritisera och nedvärdera mottagaren. Det enda sättet att bli bättre på att ge feedback är att göra det i praktiken. Utvecklingssamtal är i sin tur till för att bli medveten om sitt arbete och kunna utvecklas som individ och bli effektivare. Som förslag har vi att utvecklingssamtal kunde hållas flera gånger än 1-2 gånger per år och inte bara med närmaste chef utan också med personal från andra avdelningar. I dagens läge är det bara fastanställda som har utvecklingssamtal. Vi tycker att även personal som är anställda för bara ett halvt år borde få chansen att gå igenom vad de gjort bra och vad som borde förbättras. Detta för att få möjligheten att utvecklas professionellt och kanske en dag få chansen att bli fastanställd.

För att förtydliga våra förbättringsförslag har vi sammanställt dessa i en tabell (se tabell 2). Tabellen skall även göra det lättare för Viking Line att se var problemet ligger, vad som kan göras för att förbättra sakerna och på vems ansvar det ligger.

Tabell 2. Plan över förbättringsförslag i den interna kommunikationen

Förbättringsförslag	Mål	Åtgärder	Ansvar	Tidtabell	Uppföljning
Visa uppskattning	Få medarbetarna att känna sig uppskattade	Regelbunden återkoppling	Den enskilda individen	2015	Undersökning gällande trivsel och välmående Jämlikhetspolicy
Skype	Kommunicera med bild och ljud	Alla datorer utrustade med webbkamera	Chefer och inköpare	2015	Observationer
Intranät	Göra information lättillgänglig	Bättre struktur på intranätet	Ansvarsperson för intranätet	2015	Observationer Undersökning gällande intranätet
Kulturväggar	Bli lättare att dela med sig av information	Arbeta mera över gränserna	Chefer och förmän	2015	Utvecklingssamtal
Språket	Att alla ska kunna ta del av informationen	All information på sve, fin och eng	Kommunikationsansvarig	2015	Observationer Kommunikationsplan
Informationsspridning	Rätt information till rätt person	Strukturerad informationskarta	Kommunikationsansvarig	2015	Kommunikationsplan
Virtuella team	Effektivare arbete	Träffas fysiskt med jämna mellanrum	Projektansvarig	2015	Utvecklingssamtal Observationer
Utvecklingssamtal	Utvecklas som individ	Oftare och inte bara för ordinarie	Ledningen	2015	Rapporter Personalundersökning

9 Avslutande diskussion

Syftet med examensarbetet var att undersöka och kartlägga den interna kommunikationen mellan ledningen och mellancheferna, få reda på hur och på vilket sätt kommunikationen sprids från ledningen neråt samt att undersöka vad personalen tycker om att arbeta i virtuella team, vilka för- och nackdelar de anser finns med denna arbetsmetod. Genom svaren vi fick kunde vi utforma förbättringsförslag till den interna kommunikationen och vi hoppas att Viking Line kan utnyttja dessa i framtiden.

I vår teoridel behandlade vi ämnen som intern kommunikation som begrepp, ledarskap, intern marknadsföring, kulturella aspekter i kommunikation, olika verktyg för kommunikationen samt teori om virtuella team. Dessutom skrev vi om Viking Line som företag i vår inledande del av arbetet, för att få en yttlig bild över hur företaget är uppbyggt. Utifrån teorin arbetade vi fram 11 frågor till undersökningen, som utfördes med den kvalitativa forskningsmetoden, närmare sagt kvalitativa intervjuer.

Reliabilitet och validitet är begrepp som används när man utför forskningar. Reliabilitet betyder hur tillförlitlig en undersökning är medan validitet betyder hur forskningsproblemet hänger ihop med själva undersökningen (Bryman & Bell, 2013, s. 170, 173). Vi tycker att reliabiliteten i vårt arbete inte är så hög, eftersom vi endast undersökte på mellanchefsnivå och dessutom endast hade fem respondenter. Det betyder att vi inte kan generalisera resultatet och våra slutsatser. För att få en mer generell bild över hur den interna kommunikationen fungerar på Viking Line borde undersökningen utföras på alla nivåer, börjandes från ledningen och enda ner till personalen på "lägsta" nivå. Våra forskningsfrågor i undersökningen var: "Hur ser den interna kommunikationen ut mellan ledningen och närmaste personalen?", "Får rätt person den information som dennes arbetsuppgift förutsätter?" och "Hur fungerar virtuella team som arbetsmetod och vilka för- och nackdelar medför det?". Vi tycker examensarbetet ger svar på forskningsfrågorna, det vill säga validiteten på arbetet är hög.

Våra slutsatser av undersökningen är att kommunikationen mellan ledningen och mellancheferna fungerar bra, men ledningen måste komma ihåg att i alla situationer, små som stora, bevisa att budskapet verkligen gått fram och tagits i beaktande. Informationen når oftast rätt person men ibland når informationen inte ens rätt person och ibland når den rätt person men på fel språk. Virtuella team är ett effektivt verktyg men personalen måste få chansen att träffas fysiskt med jämna mellanrum.

Det bör kommas ihåg att undersökningen utfördes på specifikt utvalda personer och även om dessa personer har en nyckelposition i företaget, kan resten av de anställda ha väldigt olika åsikter. Därför skulle det vara intressant att i framtiden utföra samma undersökning men på helt andra personer, för att få en ännu mer omfattande bild av hur den interna kommunikationen upplevs inom företaget.

Examensarbetet har varit en lång process för oss men tillsammans har vi kunnat hjälpa varandra och på så sätt hela tiden kunnat följa den röda tråden i vårt arbete. På förhand visste vi inte mycket om ämnet, men under vägens gång har vi lärt oss mycket nytt som vi kan använda oss av på framtida arbetsplatser. Den viktigaste lärdomen vi tar med oss är noggrann planering och tidsanvändning. Under arbetets gång märkte vi att datainsamlingen tog längre tid än förväntat och det kan återspeglas i planeringen och tidsanvändningen i arbetet. Vi är mycket tacksamma över att Viking Line ställt upp som uppdragsgivare och för respondenternas tid att delta i undersökningen.

Källförteckning

Antvik, S. & Sjöholm, H., 2005. *Projekt - ledning och metoder*. Stockholm: SIS förlag.

Axelsson, B., 1996. *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Cohen, G. S. & Gibson, B., 2003. *Virtual teams tahat work - creating conditions for virtual team effectiveness*. San Fransisco: Wiley & Sons, Inc.

Dahlström, A. et.al., 2014. *Intern marknadsföring - En studie om hurvida intern marknadsföring når ut till butikspersonalen*. [Online]

<http://www.iei.liu.se/fek/722g93/projektrapporter-uppladdas-har/1.554540/Grupp1-Internmarknadsfring.pdf>

[hämtat 29.10.2014].

Eide, T. & Eide , H., 2006. *Kommunikation i praktiken - Relationer, samspel och etik inom socialt arbete, vård och omsorg*. Malmö: Liber.

Erikson, P., 2011. *Planerad kommunikation - Startegiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Malmö: Liber.

From, J., 2014. *Virtuella Team - vad påverkar presentationen*. [Online]

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:739080/FULLTEXT02.pdf>

[Hämtat 4.11.2014].

König, S., 2007. *Motivera genom feedback*. Malmö: Liber.

Larsen, R.-P., 2003. *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Maltén, A., 1998. *Kommunikation och konflikthantering - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, B. & Waldemarson, A.-K., 2008. *Kommunikation - Samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Nordengren, M. & Olsen, B., 2006. *Att leda på distans - i tid och rum*. Malmö: Liber..

Thomassen, C-F., Backström, H. & Sjöstedt R., 2006. *Intern marknadsföring och kundrelationer – hur förhåller sig dessa till varandra?*. [Online] <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:134572/FULLTEXT01.pdf> [hämtat 20.11.2014]

Quirke, B., 2008. *Making the connections - Using internal communication to turn strategy into action*. Wey Court East: Gower publishing limited.

Viking Line årsberättelse. 2013. [Online]
<http://www.mypaper.se/show/vikingline/show.asp?pid=255841017635061>
[hämtat 1.10.2014].

Viking Line historia. 2014. [Online]
<http://www.vikingline.com/sv/Koncernen/Foretagsinfo/Koncernstruktur/>
[hämtat 1.10.2014].

Viking Line koncern. 2014. [Online]
<http://www.vikingline.com/sv/Koncernen/Historik/Viking-Line/>
[hämtat 1.10.2014].

Viking Line strategi. 2014.. [Online]
<http://www.vikingline.com/sv/Koncernen/Foretagsinfo/Affarside/>
[hämtat 1.10.2014].

Wallström, M., 2010. *Bli effektivare i virtuella team*. [Online]
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.293769>
[hämtat 15.10. 2014].

Bilaga 1

Underlag för intervjuerna:

1. Hur anser du relationen mellan dig och ledningen vara, med tanke på kommunikationen?
2. Lyssnar ledningen på dig? Har ni något inflytande?
3. Känner ni er som en del av företaget, känner ni er motiverade och uppskattade på arbetsplatsen?
4. Vilka kommunikationskanaler används inom företaget?
5. Anser ni att det finns kulturella barriärer när ni kommunicerar mellan olika länder?
6. Hur skiljer sig kommunikationen mellan era verksamhetsländer?
7. Finns det utmaningar när ni kommunicerar över kulturgränserna?
8. Får ni informerade om nya saker som händer inom företaget?
9. Hur är det att jobba i virtuella team?
10. Vad anser ni är bra samt dåligt med att jobba i virtuella jämfört med fysiska?
11. Vilka verktyg används för att förbättra kommunikationen? Använder ni er av Feedback, utvecklingssamtal och konflikthantering?

Bilaga 2

Haastattelupohja:

1. Millainen suhde teidän ja johdon välillä on, viestintää ajatellen?
2. Kuunteleeko johto teitä? Onko teillä vaikutusvaltaa?
3. Koetteko olevanne osa yritystä, tunneteko olevanne motivoitunut ja arvostettu työpaikallanne?
4. Mitä viestintäkanavia yrityksessänne käytetään?
5. Miten viestintä erottuu maiden välisessä viestinnässä?
6. Löytyykö teidän mielestä kulttuuriesteitä maiden välisessä viestinnässä?
7. Onko olemassa haasteita eri kulttuurien välisessä viestinnässä?
8. Tiedotetaanko teitä uusista yrityksessä tapahtuvista asioista?
9. Miten koette työskentelyn virtuaalisissa ryhmissä?
10. Mitkä ovat teidän mielestä hyvät sekä huonot puolet virtuaalisissa ryhmissä, verrattuna fyysisiin ryhmiin?
11. Mitä työkaluja viestinnän parantamiseen käytetään? Käytättekö palautetta, kehityskeskusteluja ja konfliktikäsittelyä?